

De instroom op de Belgische arbeidsmarkt in 2000

Enkele leermomenten uit een turbulent jaar

***T*ven leek het er op dat 2000 en 2001 zouden wedijveren inzake het nemen van de millenniumwende. Ondertussen weten we beter. Na 2001 zal de wereld nooit meer dezelfde zijn. Het jaar 2000 daarentegen, zal de geschiedenis ingaan als een rimpelloos, zelfs ietwat saai jaar. Een jaar waarin alles hetzelfde bleef. Althans, zolang de arbeidsmarkt ten minste buiten beschouwing gelaten wordt. Wie van nabij betrokken is bij het reilen en zeilen van de arbeidsmarkt weet immers beter. De arbeidsmarkt liet in 2000 een beeld optekenen dat sinds decennia niet meer vertoond geweest is. Turbulentie is het begrip dat het best in de buurt komt om de spanning tussen vraag en aanbod van arbeid te beschrijven. Dit onderzoek heeft die turbulentie in kaart gebracht. Vooral door de situatie anno 2000 te vergelijken met die van de voorgaande jaren. Immers, reeds voor de vijfde keer op zes jaar tijd werd ten behoeve van Upedi, de Federatie van de uitzendbureaus, een representatieve radioscopie gemaakt van het wervings- en selectiegedrag van Belgische bedrijven.¹ In deze bijdrage worden de meest markante conclusies van dit onderzoek op een rij gezet en van enig beschouwend commentaar voorzien.²**

Turbulentie op de arbeidsmarkt

In 2000 vonden niet minder dan 587 000 personen in België een nieuwe of andere baan. In vergelijking met 1998 is dat een stijging met 37,8%. Een combinatie van deze aanwervingen en de totale loontrekkende werkgelegenheid, levert een turnover (aantal personeels-

wisselingen; maatstaf voor verandering in de werkgelegenheid) op van 17,5%, beduidend hoger dan 10,3% in 1997. Dit betekent concreet dat in 2000 iets meer dan zeventien op honderd personen (werknemers, schoolverlaters, werklozen en inactieven) een baan vond of veranderde van job. Uiteraard betekenen deze 587 000 aanwervingen niet dat er zoveel

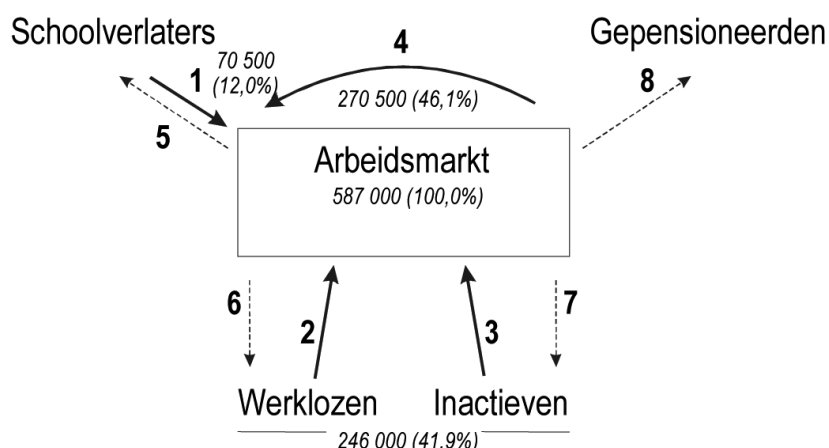
nieuwe jobs gecreëerd werden. Naast 70 500 schoolverlaters (pijl 1) en 246 000 werklozen en inactieven (pijl 2 en pijl 3) die een job vonden, veranderden 270 500 mensen extern van job (pijl 4). Dit dynamisch gebeuren stellen we grafisch voor in figuur 1.

Een verklaring voor deze sterke stijging van het aantal aanwervingen tegenover 1998 kan allereerst gezocht worden in een betere arbeidsmarktconjunctuur waardoor er effectief meer personen aan het werk geraken, maar daarnaast is er ook een hogere jobmobiliteit. Een krappe arbeidsmarkt stimuleert immers mobiliteit. In 46% van de aanwervingen betrof het inderdaad zittende werknemers die van werk veranderden. Vraag creëert vraag en dat laat zich vooral gelden in tijden van hoogconjunctuur. Wanneer een openstaande vacature ingevuld wordt door een werknemer die reeds werk had, wordt er wellicht een nieuwe vacature open gesteld

CEO's Teamwerk

God creëerde het universum in zeven dagen maar God had het heerlijke voordeel van alleen te kunnen werken.

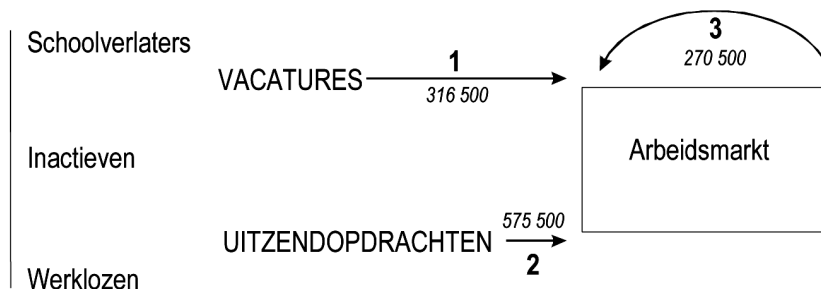
Kofi Annan



Figuur 1: Mobiliteit op de Belgische arbeidsmarkt

in het bedrijf waaruit er vertrokken wordt. En zo kan het verder gaan, een vacatureketting is in gang gezet. Het gevolg is dat steeds meer bedrijven betrokken raken in dat reactiepatroon. Steeds meer bedrijven worden tot aanwerving gedwongen,

ook al zijn ze niet noodzakelijkerwijs aan het uitbreiden. Terwijl in 1995 15,7% van de bedrijven minstens één aanwerving lieten noteren op kwartaalbasis, heeft in 2000 bijna één op vier bedrijven (23,3%) aangeworven op kwartaalbasis.



Figuur 2: Instroom op de Belgische arbeidsmarkt

Uitzendarbeid in turbulente tijden

De totale instroom op de arbeidsmarkt ligt echter nog hoger, omdat naast het aantal aanwervingen, ook rekening moet worden gehouden met uitzendarbeid. Zo werden in 2000 naast de 587 000 aanwervingen (pijl 1 + pijl 3) niet minder dan 575 500 uitzendopdrachten vervuld (pijl 2), wat een toename van 27,3% ten opzichte van 1998 impliceert. De uitzendsector is daarmee goed voor de helft van alle instroombewegingen op de arbeidsmarkt. Dit wordt duidelijk gemaakt in figuur 2. Het kan verwondering wekken dat de activiteit van de uitzendsector besproken wordt vanuit het instroomperspectief. Was uitzendarbeid immers niet het flexibiliteitsinstrument bij uitstek? Inderdaad, nog steeds geven één op drie bedrijven aan dat de voornaamste reden voor het inhuren van uitzendkrachten een tijdelijke uitbreiding wegens piekbelasting betreft. Toch geven steeds meer bedrijven (ondertussen bijna één op vijf) te kennen dat ze naar uitzendarbeid grijpen als een manier om personeel te werven. Onderstaande tabel geeft meer details.

De institutionalisatie van het uitzendgebeuren in het globale wervings- en selectieproces kan dus moeilijk nog genegeerd worden. Dat geeft de sector een geprivilegieerde rol in het concipiëren en im-

Tabel 1: Voornaamste reden voor het inhuren van uitzendkrachten, 2000, in %

	2000
Tijdelijke uitbreiding wegens piekbelasting	33,3
Vervanging van personeel (ziekte, vakantie, zwangerschap)	28,5
Manier om personeel te werven	18,2
Vanwege uitzonderlijk werk	15,3
Andere reden	4,7
Totaal	100,0

plementeren van acties om desge-
wenst de turbulentie op de arbeids-
markt onder controle te krijgen. Wil
de sector de haar toebedeelde rol
ten volle spelen, dan blijft waak-
zaamheid echter geboden. Tegen-
over de groei en het toenemend be-
lang van de dienstverlenende en
commerciële functies, staat de vast-
stelling dat vooral de grotere bedrij-
ven deze ontwikkeling voor hun re-
kening nemen. Tussen 1998 en
2000 is het aandeel van de +100-
bedrijven in het gebruik van uit-
zendarbeid gestegen van 61,2%
naar 65,7%. Het aandeel van de
kleine en middelgrote bedrijven is
echter gedaald (respectievelijk van
8,6% naar 8,4% en van 34,9% naar
33,8%), wat de vraag doet rijzen of
het uitkijken van een doelgerichte
KMO-strategie zich niet opdringt.

Kleine en middelgrote ondernemingen, grote behoeften

De bedrijven met minder dan tien
werknemers zijn goed voor 39,5%
van de aangeworven werknemers.
Legt men de grens op honderd
werknemers, dan heeft men reeds
68,1% van de aangeworven perso-
nen gecoverd. De arbeidsmarktpres-
taties van de kleine en middelgrote
bedrijven trekken echter vooral de
aandacht wanneer de dynamiek
achter deze cijfers geanalyseerd
wordt. De “-10-bedrijven” hebben
immers niet alleen veel uitbreidings-
vacatures gerealiseerd maar hebben
vooral moeten aanwerven om te
vervangen. De ratio uitbreiding/ver-
vanging bedraagt bij deze groep
0,82, terwijl deze bij de bedrijven
met honderd of meer werknemers
1,66 bedraagt.

De druk van de arbeidsmarkt wordt
bovendien gedragen door een be-
perkt aantal kleine bedrijven. Min-
der dan twee op tien (18,6%) van
deze bedrijvengroep heeft op kwar-
taalbasis in 2000 vacatures vervuld.
Daartegenover staat dat bijna drie
op vier grotere bedrijven in 2000
heeft geworven. De rekruterings-

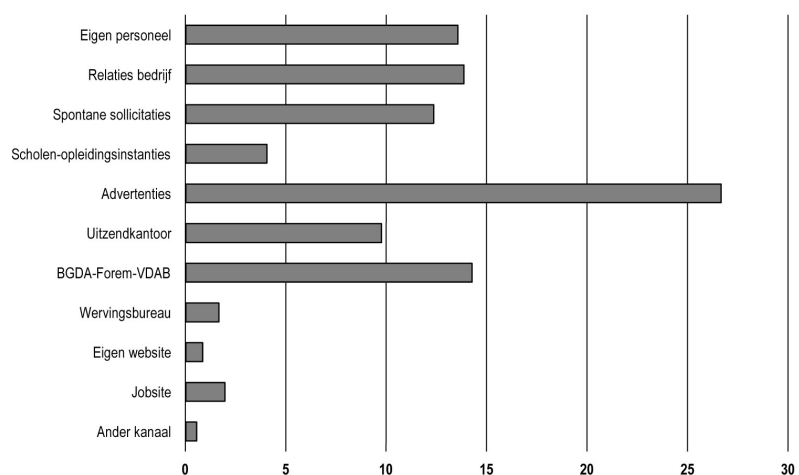
en selectielast is dus niet alleen on-
gelijk verdeeld over de onderschei-
den dimensieklassen; ook binnen de
dimensieklassen kent deze een on-
gelijke distributie. Dat stelt de
dienstverlenende actoren op de ar-
beidsmarkt natuurlijk voor een de-
tectieprobleem. Hoe onderscheid je
onder het immens aantal kleine be-
drijven, diegenen die op zoek zijn
naar nieuwe arbeidskrachten? Maar
eens ze gevonden zijn, stelt er zich
blijkbaar nog een belangrijker vraag-
stuk. Hoe help je deze bedrijven om
hun werknemers aan zich te binden?
Voor deze bedrijvengroep stelt er
zich immers niet alleen een absoluut
niet te onderschatten entrypro-
bleem maar evenzeer een exitpro-
bleem. Een geïntegreerde dienstver-
lening waarbij het wervings- en
selectiegebeuren niet los gezien
wordt van een ruimere HRM-cyclus,
lijkt zich in ieder geval op te dringen.
De contouren van dergelijke geïnte-
greerde dienstverlening kunnen
echter pas getrokken worden wan-
neer het wervingsgedrag anno 2000
in beschouwing genomen wordt.

Hoe werven in tijden van schaarste?

Dat bedrijven hun wervingsinspan-
ningen in tijden van schaarste op-
drijven, hoeft natuurlijk geen be-

toog. Het aantal ingezette
wervingskanalen per vervulde vaca-
ture steeg tussen 1998 en 2000 van
1,30 naar 1,58.

Krantenadvertenties hebben nog
steeds het grootste marktaandeel
(27,5%) op de Belgische vacature-
markt. Dit betekent concreet dat
voor 27,5% van alle effectief aange-
worven werknemers, de werkgevers
hun kandidaten hebben gevonden
langs dit kanaal. De publieke bemid-
delingsdiensten stonden in 2000 op
de tweede plaats, van kortbij ge-
volgd door een aantal informele ka-
nalen. Figuur 3 geeft meer details.
Langzaam maar zeker zijn we ge-
tuige van de informatisering van
het wervingsgebeuren. De reële im-
pact van het internet op de uiteinde-
lijke selectie blijft echter beperkt. In
plaats van andere kanalen te verdrin-
gen dient internet zich vooral als
complementair wervingskanaal
aan. Jobsites en websites tezamen
hadden in 2000 slechts een markt-
aandeel van ongeveer 3%. Achter
dit synthesescijfer gaan evenwel heel
wat verschillen schuil. Zo blijkt het
internet al sterker ingeburgerd in
Brussel (marktaandeel 6,3%) dan in
Vlaanderen (2,6%) en Wallonië
(1,0%). Naar sector scoort internet
het hoogst in de quataire sector
(7,0%), het laagst in de bouw
(0,4%). Verder stijgt het marktaan-
deel van internet significant met de



Figuur 3: Verdeling aannamekanalen (marktaandeel in %)

Tabel 2: Vereist scholingsniveau bij vervulde vacatures, tijdreeks 1996-2000, in %

	1996	1997	1998	2000
Minimaal hoger onderwijs	28,0	29,8	33,1	24,2
Hoger secundair onderwijs	26,0	30,2	25,1	29,4
Maximaal lager secundair onderwijs*	46,0	40,0	41,8	46,4
Totaal	100,0	100,0	100,0	100,0

* Inclusief "geen concrete opleiding vereist".

bedrijfsomvang: van 1,5% in de bedrijven met minder dan tien werknemers tot 9,2% in die met meer dan honderd werknemers.

Moeilijk werven of hip werven?

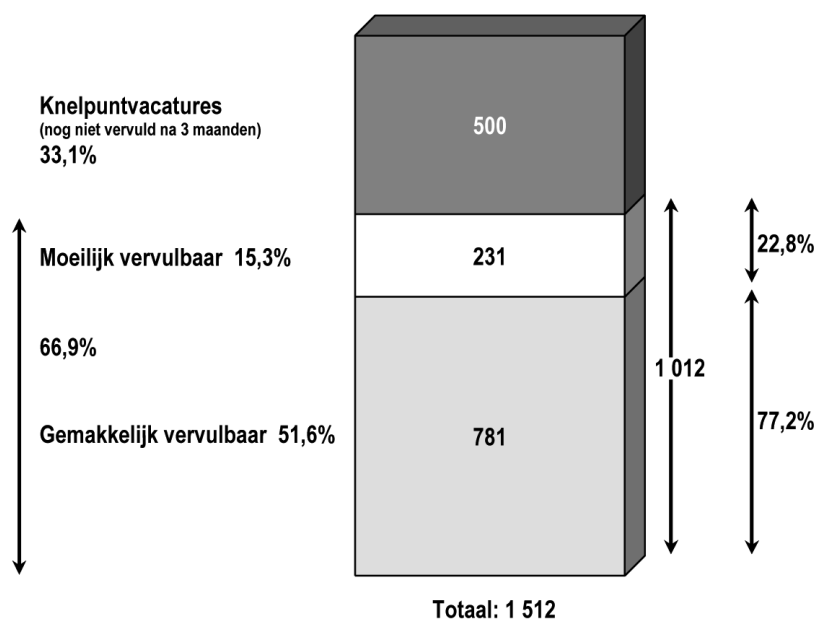
Het was moeilijk werven voor bedrijven in 2000. Bij één vacature op drie werd geen geschikte kandidaat gevonden en geraakte de vacature dus niet ingevuld of werd ze geannuleerd (= knelpuntvacature). De overige 66,9% van de vacatures werd wel ingevuld, maar bij 23% daarvan

heeft dit langer dan drie maanden geduurd (= moeilijk vervulbare vacature). In het algemeen kunnen we stellen dat zich bij ongeveer de helft van alle vacatures problemen hebben voorgedaan met de invulling. Onderstaande figuur vat één en ander samen.

Voor méér dan drie op de vier moeilijk vervulbare vacatures wijten bedrijfsleiders deze problemen aan een tekort (kwantitatief) aan arbeidskrachten. Bij de knelpuntvacatures is dit zelfs het geval voor negen op de tien. Wanneer de oorzaak eerder kwalitatief van aard is spelen vooral werkervaring, scholingsniveau

en de ingesteldheid van de kandidaten.

Heeft men het over moeilijk vervulde of knelpuntvacatures, dan is men al snel geneigd om richting ICT-specialisten en andere zogenaamde high potentials te kijken. De onderzoeksresultaten tonen echter aan dat die reflex niet altijd even waarheidsgetrouw is. Manuele en administratieve functies zijn immers goed voor meer dan de helft van de moeilijk vervulbare vacatures (54,5%) en leveren het grootste aantal knelpunten op (58,7% van de knelpuntvacatures). Het zijn cijfers die tot realisme dwingen. Wil men turbulentie op de arbeidsmarkt bestrijden, dan dringt zich een beleid op dat wars is van grillen en modes. Daarbij is het van belang zich af te vragen wat de modale werkgever doet om het schaarse talent binnen te rijden.



Figuur 4: Vacatures: gemakkelijk, moeilijk en knelpunt, in absolute aantallen en %

Eisen mildereren om werknemers te vinden

Om te voorzien in de personeelsbehoeften stelt men minder eisen, noodgedwongen wordt men minder kritisch. Daarbij wordt vooral ingeboet op de eisen die inzake scholingsniveau gesteld worden. Tegenover de meting in 1995 wordt scholingsniveau 17,1% keren minder als doorslaggevend selectie criterium vermeld. Minimum hoger onderwijs wordt nog slechts in één op vier gevallen gevraagd. In 1998 was dat nog één op drie. De bovenstaande tabel geeft meer details.

Deze ontwikkelingen boden ook voor laaggeschoolden perspectieven. Hun aandeel in de instroom steeg van 29,6% in 1998 tot 33,5% anno 2000 (niet opgenomen in tabel 2). Deze cijfers kunnen evenwel niet verhelen dat laaggeschoolden zelfs in tijden van turbulentie het nog steeds moeilijk te verduren krijgen. In bijna één op vier gevallen (24,2%) wordt er een kandidaat aangeworven met een hoger diploma dan gevraagd. De neerwaartse verdringing manifesteert zich het sterkst wanneer enkel een diploma van lager onderwijs gevraagd wordt. In zes op tien gevallen kaapt een hoger geschoolde dan de job weg. Ook in tijden van krapte blijft er blijkbaar nog een arbeidsmarktreservoir beschikbaar. Toch moet daarbij ook vermeld dat hoe minder kandidaten zich aanbieden, hoe moeilijker het natuurlijk wordt om een fit te realiseren tussen gevraagd en aangeboden scholingsniveau.

Gegeven deze moeilijk te realiseren fit, hoeft het niet te verbazen dat de eisen inzake scholingsniveau worden ingeruild tegenover de eis inzake werkervaring. Iets wat onmiddellijk tot uiting komt in het feit dat er in toenemende mate gevist wordt in de vijver van de reeds werkenden. Een antwoord dat de turbulentie

op de arbeidsmarkt alleen maar doet toenemen. Turbulentie die bijgevolg sterk leeftijdsgebonden is. Meer dan de helft van de werknemers die in 2000 een (nieuwe) job vonden (55%), hebben een leeftijd tussen de 25 en 45 jaar. Dat aandeel is sinds 1995 met 11,3% gestegen. Ondanks het feit dat de werkgevers te kennen geven dat ze leeftijd een weinig en steeds minder doorslaggevend criterium vinden (tegenover 1995 een daling met 16,4%) blijft de aanwerving van 45-plussers een eerder zeldzaam gebeuren. Hoewel hun aandeel sinds 1995 significant is gestegen, blijven ze met een aandeel van 4,1% onder de aangeworvenen een eerder marginale positie innemen. Een leeftijdsbewust aanwervingsbeleid, blijft bijgevolg een niet te miskennen aanbeveling in tijden van schaarste.

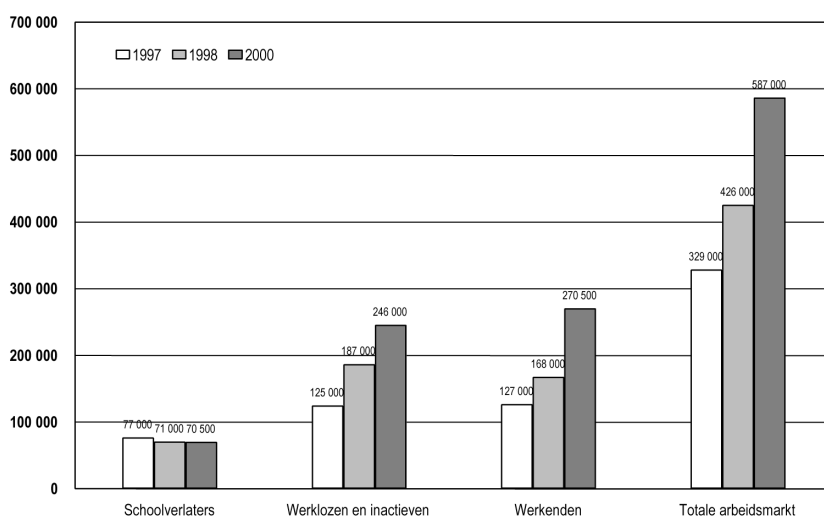
Niet werkenden, werk bieden

Selectie-eisen milderen, lager geschoolden en ouderen een kans geven en vooral reeds werkenden verleiden, het lijken wel de ingrediënten van het selectierecept van het magische jaar 2000. Zijn er dan geen niet-werkenden meer? In

tijden dat het bon ton was om de arbeidsmarktparadox in de mond te nemen, lijkt het een overbodige vraag. Globaal genomen is het aandeel van de werklozen en de inactieven onder de nieuw aangeworvenen inderdaad gedaald. Desondanks waren net iets meer dan vier op tien van de nieuw aangeworvenen werkloos of inactief. Deze relatieve cijfers maskeren echter dat niet minder dan 246 000 werklozen of inactieven in 2000 de weg naar de arbeidsmarkt vonden (figuur 5). Tegenover 1998 is dat een stijging met 31,6%. Wie begaan is met het beleid ter verhoging van de activiteitsgraad moet dat als muziek in de oren klinken. Zo bekeken moet 2000 wel een jaar geweest zijn om op te klinken.

“Was het nu 2000 of 2001?” Pleidooi voor een geïntegreerd HRM-beleid

Overloopt men de voornaamste resultaten van deze vijfde “Hoe werven bedrijven”, dan kan men er niet omheen. Het was moeilijk werven voor bedrijven. De mobiliteit die het gevolg was van deze wervings- en selectiemoeilijkheden heeft ongetwijfeld positieve kanten. Groepen die het traditioneel moeilijk te verduren krijgen, kregen hun kans. Vastgeroeste wervings- en selectiegewoonten werden bijgestuurd. De activiteitsgraad kreeg ongetwijfeld een duw in de rug. De employability van werkend België ging erop vooruit. De actoren op de arbeidsmarkt, waaronder het uitzendwezen, hadden hun handen meer dan vol.



Figuur 5: Aantal schoolverlaters, werklozen en inactieven, werkenden en totale arbeidsmarktmobiliteit, jaarreeks 1997-2000, in absolute aantallen

CEO's Vergiffenis

Als je van plan bent te zondigen, zondig dan tegen God en niet tegen de bureaucratie. God zal je vergeven, maar de bureaucratie niet.

Hyman Rickover

CEO's Vriendschap

Je moet er altijd van uitgaan dat zelfs je beste vriendin op jouw stoel wil zitten.

Cox Habbema

Daartegenover staat dat veel, zo niet te veel middelen gemobiliseerd moesten worden om te voorzien in de personeelsvoorziening. Werven en selecteren betekent immers oplopende transactiekosten. Kosten die bovendien niet gelijkmatig verdeeld werden over alle actoren. Vooral de kleinere bedrijven, juist die actoren die een relatief groot deel van de tewerkstellingsgroei voor hun rekening namen, moesten het gelag betalen.

Wie de arbeidsmarkt, vooral markt wil laten zijn, zal met dergelijke balans weinig moeite hebben. De mobiliteitsparadox is immers onlosmakelijk met die markt verbonden. In tijden van een ruime arbeidsmarkt vragen bedrijven niet liever dan werknemersmobiliteit. Flexibiliteit en employability zijn dan begrippen die de kop op steken. Net op zo'n momenten laten de werknemers het afweten. Werknemers worden juist mobiel in tijden van krapte. Precies op momenten dat werkgevers dat kunnen missen. Retention- of bindingsmanagement steekt dan de kop op.

Dat de mobiliteitsparadox zich in een mum van tijd langs beide kanten kan laten zien, daarvan getuigt de kanteling tussen 2000 en 2001. Na het onverdroten zoeken naar beschikbaar talent, volgt het ene onheilsbericht het andere op.

Wil men de economie en alle betrokkenen hoeden voor dergelijke schokken dan zal die paradox aangepakt moeten worden. Dat kan door een acyclisch beleid te voeren door de markt steeds voor te zijn. Door een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid te promoten bij alle actoren die op de arbeidsmarkt actief zijn. Dergelijk preventief, arbeidsmarktbe-

wust personeelsbeleid kan niet volstaan met het instroomgebeuren los te zien van globale HRM-gebeuren. Zo niet, blijft men de arbeidsmarkt achterna hinken. Instroom- en uitstroom zijn immers de uiteinden van een globale kwalificeringsproblematiek. Dat betekent dat het opleidings- en vormingsbeleid, of het nu vorm gegeven wordt door de bedrijven of door intermediaire opleidingsverstrekkers, in relatie moet gebracht met intrede én met uitrede. Dat betekent evenzeer dat de wijze waarop de arbeidsorganisatie uitgebouwd wordt, in overweging genomen moet worden door diegenen die actief zijn op de arbeidsmarkt. Kortom, opleiding, werving en selectie, mobiliteit en functiedesign moeten deel uitmaken van een geïntegreerd loopbaanbeleid. De intermediairen op de arbeidsmarkt zijn ideaal geplaatst om daartoe een faciliterende rol te spelen ten behoeve van werkgevers én werknemers. Alleen, die intermediairen zijn doorgaans georganiseerd rondom één aspect van de HRM-cyclus...

De private bemiddelingssector lijkt zich daarvan al langer bewust. Ze zijn al langer vragende partij en spelen ten aanzien van andere intermediairen een belangrijke voortrekkersrol. Stilaan lijken de juridische obstakels die een geïntegreerde dienstverlening in de weg stonden, opgeruimd te worden. Het wegvalen van deze regeling laat niet onverlet dat tal van operationele vraagstukken nog moeten beantwoord worden. Het neemt niet weg dat in de zoektocht naar een geïntegreerde HRM-dienstverlening in functie van een arbeidsmarktbewust personeelsbeleid particuliere, private en publieke belangen op gespannen voet kunnen staan. Het uitstippelen van een adequate arbeidsmarktstrategie laten struikelen over operationele en tactische bezwaren zou echter de kar voor het paard spannen. Slaagt men er daarentegen in om het arbeidsmarktbeleid logisch vorm te geven, dan zal het mettertijd vervagen of het nu 2000 of 2001 was.

Jeroen Delmotte, Geert Van Hootegem & Johan Dejonckheere³, Hoe werven bedrijven in België in 2000?, HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.

Referenties

- Delmotte J., Van Hootegem G. & Dejonckheere J. (2001), Hoe werven bedrijven in België in 2000?, HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.
- Delmotte J., Van Hootegem G. & Dejonckheere J. (2001), Les entreprises et le recrutement en Belgique en 2000, HIVA-K.U.Leuven/Upedi, Leuven/Brussel.

Voetnoten

¹ Aan dit onderzoek hebben in totaal 3 309 Belgische bedrijven deelgenomen uit de secundaire, tertiaire en quaire sector.

² De gegevens zijn gebundeld in een rapport "Hoe werven bedrijven in België in 2000?". Het volledig onderzoeksrapport vindt u als PDF op de website van Upedi: www.upedi.be/html/cdpbt/cpHIVA2000nl.htm. De Franse versie vindt u op: <http://www.upedi.be/html/cdpbt/cpHIVA2000fr.htm>.

³ Jeroen Delmotte en Johan Dejonckheere zijn als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sector Arbeid en Organisatie van het Hoger Instituut voor de Arbeid van de K.U.Leuven. Prof. dr. Geert Van Hootegem is docent binnen de vakgroep Arbeid en Organisatie van het departement Sociologie (K.U.Leuven).



Jeroen Delmotte heeft van 1995 tot 1999 sociale wetenschappen met als specialisatie arbeidssociologie gestudeerd aan de K.U.Leuven. Hij is sinds oktober 1999 als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sector Arbeid en Organisatie van het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven). Zijn onderzoeksdomein omvat arbeidsmarktonderzoek en in het bijzonder vraagzijdeonderzoek. Naast diverse aspecten van personeelsbeleid (bv. werving en selectie, flexibiliteit, gebruik van uitzendarbeid, e.d.) bestudeert hij voornamelijk personeelsbeleid binnen kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's).

In 2000 voerde hij samen met Miet Lamberts, prof. dr. Luc Sels en prof. dr. Geert Van Hootegem het VIONA-project "Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid" uit.



Geert Van Hootegem is doctor in de sociale wetenschappen en professor aan het departement Sociologie van de Katholieke Universiteit Leuven. Hij doceert sociologie van de arbeidsorganisatie en van de arbeidsmarkt. Hij voert onderzoek uit en publiceert met betrekking tot nieuwe productieconcepten, flexibiliteit, sociotechnisch herontwerp, human- resourcesmanagement, organisatievernieuwing en de informatiemaatschappij. Tot 2000 was hij als

sectorverantwoordelijke verbonden aan het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven). Hij was tevens deeltijds docent aan de Nijmegen Business School (K.U.Nijmegen).



Johan Dejonckheere heeft van 1993 tot 1997 toegepaste economische wetenschappen (T.E.W.) gestudeerd aan de K.U.Leuven. Eind 1997 is hij zijn wetenschappelijke loopbaan begonnen als medewerker van de onderzoeksgroep "Organisatieleer en personeelsbeleid" van het departement T.E.W. van de K.U.Leuven. Hij heeft daar voornamelijk onderzoek verricht naar de organisatorische implicaties van arbeidsverdeling en arbeidsduurvermindering. Sedert de lente

van 1999 is Johan Dejonckheere als wetenschappelijk medewerker verbonden aan de sector Arbeid en Organisatie van het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U.Leuven). Naast diverse aspecten van personeelsbeleid (bv. werving en selectie, flexibiliteit, gebruik van uitzendarbeid, e.d.) bestudeert hij voornamelijk de organisatorische en sociale gevolgen van de opkomende informatiemaatschappij en het toenemend gebruik van moderne informatie- en communicatietechnologieën in de bedrijfswereld.

